

## 蘇南の郷鎮企業の民営化

薛 明 潔

### はじめに

1978年に中国で改革開放政策が打ち出されて以来の蘇南地域の農村経済と郷鎮企業の発展には目を見張るものがあった。特にその郷鎮企業は、“蘇南モデル”として大々的に取り上げられ、社会主義市場経済体制下でのお手本として評価が高かった。1980年代には全国で最も高い成長率を実現した。しかし90年代に入ってから、集団所有に由来する経営者の無責任性や公私混同、政治干渉などの問題が顕在化し、成長率は急速に低下し始め、1990年代半ばにはモデルとしての地位を他の地域に奪われることになった。

再度の飛躍を実現するために、1990年代半ばから蘇南地域内部では民営化が行われた。その結果、世紀の節目をむかえた頃には、1980年代に発展し、集団所有制経済を特徴とした蘇南モデルはすっかりその内容を変えてしまった。2000年末、蘇南地区にある8万5千あまりの郷鎮企業集団の93.2%はすでに集団経済の看板をはずし、私営（個人）企業か株式会社にその企業形態を変えていた<sup>1</sup>。蘇南モデルにいったい何が起こっていたのであろうか。それは何を意味していたのだろうか。

本論では、この蘇南モデルの郷鎮企業における体制改革、とりわけ1990年代以降の民営化の背景、展開過程、および結果について、統計データを活用しつつ、制度と政策の両面から考察する。

### 第一節 郷鎮企業の民営化の経緯

かつての中国では、企業改革に関する議論の焦点は「分権譲利（企業の権限拡大と利益誘導によるインセンティブの向上）」と「価格改革（自由化）」に絞られ、所有制の問題については、少なくとも政策レベルでは、議論すること自体がタブーとされていた。このような状況は1990年代初頭まで続いた。1988年の経済過熱とそれに続いた景気後退、そして1989年の「天安門事件」、さらには1990年代初頭のソ連崩壊・東欧政変の影響によって、中国では公有制主体論や社会主義の重要性があらためて強調されていたからである。しかしながら、1992年の「南巡講話」が、「姓資姓社」の論争に終止符を打った。さらには同じ年に開かれた第14回党大会（1992年10月）で社会主義市場経済体制の確立が体制改革の最終目標として決定され、株式制の導入を是とする国有企業の改造、近代的企業制度の確立が大きく

<sup>1</sup> 「蘇南のモデル」、人民中国、2002年9月号。

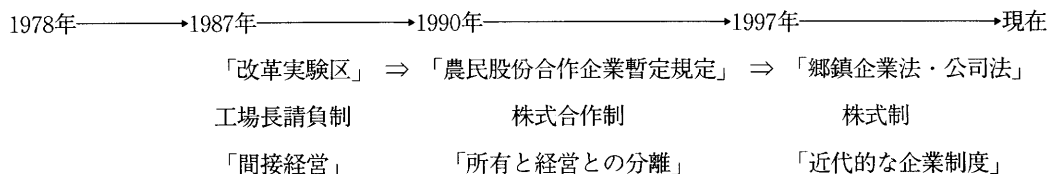
掲げられるようになった。そして、私有経済が社会主義市場経済の構成部分（必要な補充ではない）<sup>2</sup> であるという主張は第15回党大会（1997年9月）でも追認され、さらに1999年の改正憲法にもそれが盛り込まれた。

こうした全体的な流れは、すでに1987年に開始されていた。郷鎮企業の改革に大きな営業を及ぼした。1987年、国務院は農村経済のさらなる発展を意図して、全国各地で21ヶ所の「改革実験区」を指定し、郷村集団所有の企業を株式合作制として改造することを実験項目に挙げていた。当時郷村集団所有の企業は、公有制主体論の影響もあって、自営・私営企業化が遅れ、規模の拡大とともに、国有企業と共通する行政の経営に対する過度な干渉（「政企不分」）、所有と経営の一体化、所有権の不明確さなどに起因する諸問題（いわゆる「国有企業病」）を抱え込んでいた。このことが郷村集団所有企業に改革を促す背景となった。この実験区の実績を踏まえて、中共中央農業部は1990年に「農民股份合作制企業暫定規定」を公布した。この規定の当初の目的は自営・私営企業の規範化を図るところにあったように思われる。

しかしながら、第14回党大会以降、郷村集団企業もまたその改革の対象となった。農業部の「郷鎮企業產権制度改革意見」（1994年）、「關於郷鎮企業建立現代企業制度的意見」（同年）、全人大の「中華人民共和國郷鎮企業法」（1996年）が相継いで公布、実施された。郷村集団企業の民営化が本格的に開始されたのである。

集団企業における体制改革の大きな流れは、図1のように整理しうる。

図1 郷鎮企業の所有権改革の流れ



出所：堀口正(2002)、「中国・郷鎮企業の民営化」、危機の国際研究会，2頁。

要約すると郷村企業における民営化のプロセスは、集団資産が売却され私有化される過程であり、郷村政府が企業の経営活動から次第に退出していった過程だったのある。

<sup>2</sup> 私営経済は中国では紆余曲折しつつ発展の道をたどってきた。「文化大革命」では、私営経済は資本主義の代名詞となり、「資本主義のしっば」として切り捨てられた。1970年代末期になって、中国は改革・開放政策をとり始め、私営経済が発展してきた。1988年の第7期全人代第一回会議で、憲法がはじめて改正され、「私営経済は社会主義公有制経済の補充である」、「国は私営経済の合法的權益と利益を保護する」などの内容が書き加えられた。そして1997年の党の15回大会は、「非公有制経済はわが国の社会主義経済の重要な構成部分である。個人経営、私営などの非公有制経済に対し、引き続き奨励・指導し、それを健全に発展させなければならない」と打ち出した。このように、「補充」から「重要な構成部分」へ、私営経済の天地は拡大した。

## 第二節 蘇南モデルの危機

### 一 蘇南モデル民営化の契機

集団所有制のもとにおける蘇南郷鎮企業の発展は、郷・村などの行政機関が地元の資源を動員することによって実現した。しかしながら経済体制と国内市場の構造変化が急速に進展するとともに、その経営と発展のパターンは大きく変化した。

蘇南地域の郷鎮企業は1980年代には全国で最も高い成長率を実現し、農村改革と農村工業化の典型とみなされていた。しかし、80年代の発展のピークを過ぎた後、蘇南の郷鎮企業は経営管理・体制上の問題で、成長率が落ちてきた。その後、一連の改革<sup>3</sup>によって、若干持ち直したかに見えたが、結局、所有権・財産権の不明確化の問題で、全国のトップレベルの地位は1996年に他の地域に奪われることになった。表1から分かるとおり、1996年の売上高は、蘇南地域が属する江蘇省は浙江省、山東省に次いで第三位になってしまった。売上高の面では広東省より1138億元多かったが、利潤は広東省より64億元少なかった。山東省、浙江省の水準にははるかに及ばず、売上高は第四位にまで落ちてしまった<sup>4</sup>。

表1 1996年の四省の郷鎮企業の相対的状況（単位：億元）

	江蘇省		浙江省		山東省		広東省	
	金額	地位	金額	地位	金額	地位	金額	地位
売上高	6473	3	6816	1	6708	2	5335	4
利 潤	217	4	313	2	360	1	281	3

出所：儲東濤（1998）、「蘇南模式的反思」，中国市场经济報，10月号。

蘇南の蘇州では、1996年1～6月の間、全市で欠損した郷・村は27箇所に及び、欠損した企業は2,003社を数えた。この数は全郷鎮企業の16%を占めた。欠損総額は3.9億元に達し、前年同期比31%増となった。この期間に蘇州市の郷・村企業の営業収入は前年比で7%、利税総額は5.7%下がり、資産負債率は平均的に75%以上に達した<sup>5</sup>。

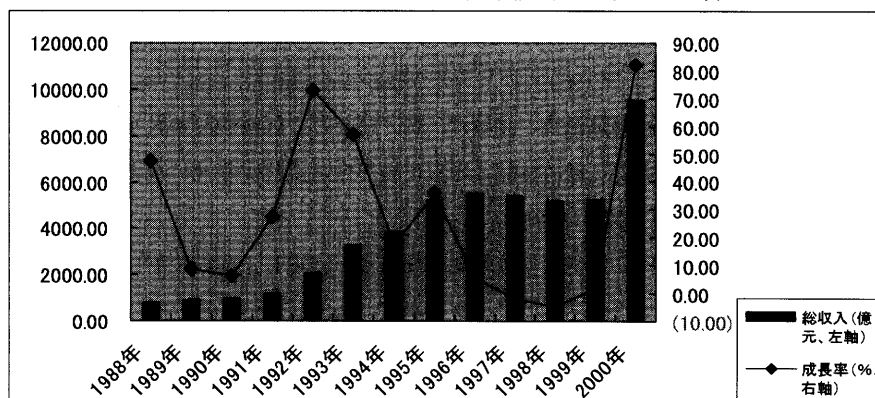
江蘇省の郷鎮企業の発展状況については図2がその状況を示している。80年代の発展のピークを過ぎた後、1989年から総収入の増加スピードが落ちてきた。特に1990年は発展の谷間で、前年より6.46%しか増加しなかった。1992年には再び急成長を示し、1991年に比べると、72.78%の増加を見せた。しかし1992年以降、江蘇省の郷鎮企業の増加スピードは急速に低下し始めた。その結果、1996年には全国トップの地位を失ってしまった。さらに1998年に史上初のマイナス成長となってしまったが、1999年に入るとようやく増加の傾向を見せ始めた。

<sup>3</sup> この独自の改革は具体的に80年代中期から90年代中期まで蘇南で行われた請負経営責任制度、二段分配制度、資産保持・増殖制度などの施行を指すが、この内容については「中国の郷鎮企業の所有制改革—無錫県を事例に」（薛、2003年）を参照されたい。

<sup>4</sup> 「“蘇南モデル”の反省」，中国市場経済日報，1998年10月9日。

<sup>5</sup> 朱曉峰（2002）、「蘇南模式何以再创輝煌」，上海社会科学院出版社，105-108頁。

図2 江蘇省の郷鎮企業の成長推移（1988年～2000年）



出所：『江蘇統計年鑑』，（1988年-2000年），江蘇省統計局。

江蘇省委党校の儲東涛教授は1998年に『江蘇郷鎮企業の20年の経緯に対する検討』と題する論文の中で、“江蘇省の郷鎮企業はトップの地位を追い抜かれた”と論評した。儲氏は公表された各種の統計データを用いて、江蘇省のGDPが全国に占める比重、そして江蘇省の郷鎮企業が江蘇省の工業総産出額および税収に占める比重を検討し、これらの数値が1990年代になってから直線的に低下していることを明かにした。蘇南の郷鎮企業の増加スピードと経済利益は明らかに低迷している、欠損企業が増加し、資産負債率も低下傾向にある。さらに儲氏は、蘇南モデルの停滞要因として“蘇南郷鎮企業の所有権の政府所有”がもっとも肝心な問題であると指摘した<sup>6</sup>。

1997年10月に『文汇报』や『中華工商時報』などの新聞は『陳煥友が“蘇南モデル”を反省する』という文章を掲載し、江蘇省委第9回第7次全員会議において江蘇省のトップがはじめて“蘇南モデル”を公に反省したと報道した。これらの報道はその後、より発行部数の多い『報刊文摘』に転載された。しかし、まもなく南京大学で開かれた江蘇省経済学会では、江蘇省のトップたちは“無責任な噂”に反発し、蘇南モデルの反省などは議題には上らなかったと強く否定した。こうした主張の変化が生まれたのは江蘇省のトップが上からのプレッシャーを受けたためだと考えられる。これによって江蘇省の郷鎮企業の民営化は一年の遅れをみせた<sup>7</sup>。

共産党の第15回大会以降、郷鎮企業をめぐる人々の関心は蘇南から浙江省の温州、山東の諸城、広東の順徳へと移った。温州の高度成長と蘇南の低迷とが比較され、“温州ブーム”がまきおこった。この頃、経済学界においても、蘇南モデルの欠陥を批判する論文が相継いで発表された。1998年3月の『中国農村観察』に掲載された張義、周虎城の「江蘇省の郷鎮企業と浙江との比較からの思考」は、体系的かつ全面的に江蘇省と浙江省を比較した。そして江蘇省の郷鎮企業の低迷の原因は、所有制の不合理、

<sup>6</sup> 邹平（2002），「从争论到超越」，南風窓，6月上旬。

<sup>7</sup> 同上

重すぎる郷鎮企業の負担、および輸出の挫折にある、という結論を打ち出した。

1999年末から2000年初めにかけて、経済学界で権威のある新聞、『経済学消息報』が相継いで4篇の論文を登載した。林建生の「蘇南経済はなぜ成長力に乏しいか」、新望の「蘇南」、趙偉の「温州の力」、そして厳士凡・林代欣の「温州の道こそ正しい選択」の4編である。林建生は蘇南経済の成長鈍化の原因を、政府の干渉が強く、民間経済の活力が抑圧されていることに帰着させた。厳・林は蘇南農民の住宅がみんな同じデザイン<sup>8</sup>であるという事実を明かし、蘇南モデルは経済発展の新たな動力となることができないと主張した。新望は社会学の立場から、蘇南の単一の“幹部主体の社会構造”は、市場化、民主化、現代化に不利だと論述した。最後に趙偉は、旧蘇南モデルの特徴は“官富民貧”であるとその弊害を指摘した。

## 二 蘇南モデルの問題点

蘇南モデルの問題点は、一体どこにあったのだろうか。主要な問題としては、“財産権の集団所有”と“所有権の政府所有”という二つが考えられる。蘇南モデルの郷鎮企業は、農村行政機関と密接な関係を有していた。地方機関と郷鎮企業の所有者という二重の立場を有している郷・鎮や村の行政は、企業の利潤の最大化を唯一の目標としているわけではなく、地元社会の発展や安定などの経済外的な目標も考慮しなければならなかった。このため郷鎮企業は、国に対する納税以外にも、純利益の相当部分を割いて地元の公共支出を負担した。これによって企業内部の「権責利」（権利、責任、利益）の相互連関がいまいとなり、郷鎮企業の発展に大きな否定的影響を与えた。財産権と職権分離の予算体制もまた、地方政府の職能の転換にとって障害となった。企業構造の類似、模倣競争、過度競争、産業構造の単一化といった諸問題も現れてきた。

これらの問題点は、品質低下、製品死蔵、利益減少、農民と政府の収入の激減という結果をもたらした。そしてインフラ建設、農業補助のための支出および郷鎮官僚の灰色収入<sup>9</sup>が企業にとって過重な負担となった。相対的に経営業績が良い企業は、蘇南モデルのサンプルとして地方政府の管理の下に置かれた。その結果、県・市の官僚に直接支配され、地方国营、二国营、準国营（地方政府に掌握され、性格上国营企業の特徴を有している郷鎮企業のこと。一般の国营企業と区別した言い方。）に転換し、様々な優遇策を享受するようになった。それとは対照的に、多くの鎮・村営郷鎮企業は経営管理・分配の制度改革を終えた後にも厳しい経営状態から逃れられなかった。彼らは“四千四万精神”（どんな困難にも耐える例え）で旧体制の枠を打破したにもかかわらず、新しい体制を作り出すことができなかった。その結果、市場メカニズムの整備と国内・外の変化に従って、蘇南モデル固有とされ

<sup>8</sup> 蘇南農民の住宅は80年代に建てられたものが多い。デザインは単一で多様性に乏しく、居住度が低い。デザインの明るい、居住集中度の高い珠江地域と浙江省の農民の住宅は対照的であった。

<sup>9</sup> ある新聞（1996年10月15日）によると、江陰市観鎮のある鎮の党委書記の年間“灰色収入”（不当収入）は120万元にのぼったそうである。官僚の在職消費を考慮すると、この数字はもっと大きいはずである。

るいくつかの問題が浮上したのである。具体的には、以下の4つの問題が深刻化した。

1 財産権がはっきりしておらず、所有者が不明であった。郷鎮企業の最初の資金源は一般に極めて複雑であった。ところが、蘇南の郷鎮企業は最初の投資者がだれであるかにかかわらず、基本的に集団所有制企業とされていた。このため企業の財産権があいまいで、企業が株式化する際に、様々な問題が発生した。企業が創立された当時、特に創始者が一定の力を持っていた段階では、財産権を明確にすることが重要であるとは意識されていなかった。しかし郷・村の政府が企業経営者と企業の支配権を奪ったときに、企業は名義上は郷・村の全員所有となったが、多くの郷・村の住民たちと最初の投資者は犠牲になった。郷村集団企業の民営化の過程においては、少なくとも、本来の所有者である農民、郷村政府、企業経営者および企業従業員（所有者でもある）の4者が利害関係者として存在していた。民営化が利権関係の調整過程であるという観点に立つならば、本来、私有化は関係者の合意を達成した上で共同で行う行為であったはずである。しかし、取引コスト<sup>10</sup>の節約という視点からいうならば、所有者の権利が強調されてはならず、権力者（郷村幹部）と財力者（元企業経営者）が第三者からの干渉を受けずに売買の取引を行ったほうが有利となる。この問題は郷・村の住民たちと企業従業員の間に不満を呼んだのである。

2 所有者が不明であることが原因で、董事会<sup>11</sup>（取締役会）のメンバーや取締役の選挙と更迭が不可能であった。企業の董事会のメンバーは、一般に企業の高級幹部と従業員の代表から選ばれることになっていた。しかし、企業の高級幹部の選出過程は必ずしも明確ではなかった。董事（取締役）と総経理（社長）が規定と異なる決定を行うことも多かった。例えば会社の法定代表は取締役であるはずなのに、実際には総経理が会社の法定代表になっているといったことが珍しくなかったのである。結果として、株主の利益が損なわれた。

3 “離土不離郷、進社不進城”（離村せず離農する、都会に入らず企業に入る。）は、耕作作業に代わる新しい雇用機会をつくりだすことで農民を農村からはなれさせず、農村に定着させるという政策であった。しかし、この政策は、現実には後に農村企業の立ち遅れを導いた。農民の都市への流動が阻まれたために、都市部の企業との技術・情報交流が切り離された。企業の研究開発能力が不足し、

<sup>10</sup> 今まで、多くの論者がコース定理（Coase Theorem）を所有制改革の論理根拠としていた。コース定理とは、民営化の論理根拠と資産効果や取引費用がない場合、交渉や契約の結果は所有権や財産権の帰属に影響されることなく、所有の分配問題から離れて、単に効率性だけで決定されるという命題。コース理論の特徴は、取引コストを論ずるが、取引の権利を全く言及していないことである。これによって、集団資産の警護者自らが公有資産を私物化することは取引コストを節約する方法である、公有資産の改革過程において公衆の参加を抑制すべき、などの誤解があった。

<sup>11</sup> 一般の会社では、会社の最高権力機関として、董事会が設置される。董事とは出資者に指名され、出資者を代表する取締役役員である。董事会の下に会社の日常経営管理を行う経営管理機構が設置され、総経理、副総経理を置く。

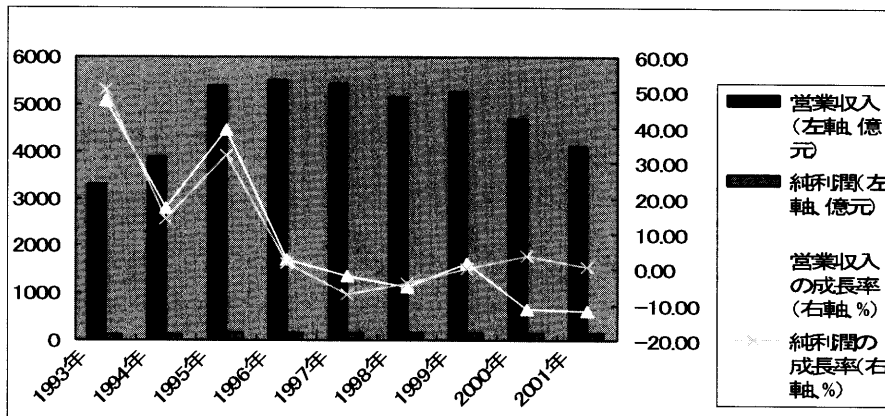
従業員の技術的なレベルアップが難しくなった。産業の最前線から離れてしまったことにより、管理方法についても立ち遅れが目立つようになった。そのほか、土地、株などの流動性が悪化した。しかも賃金の上昇につれて、外来の労働者が増加し、彼らと地元出身の労働者の間の対立が深刻化した。

4 郷鎮企業の発展にともなって、蘇南地域に新たな小城鎮<sup>12</sup>が数多く現れてきた。小城鎮の建設は、局地的にみるならば農村の地域経済を振興させる上で積極的な意義を持っていた。しかし、農村過剰労働力の解消と都市化の推進という点からいうならば、その役割には大きな限界があった。小城鎮の建設では土地利用効率が悪く、資金の投入は非効率であった。そして、小城鎮は人口と産業の集中規模が小さく、かなり分散していたから、スケール・メリットに乏しかった<sup>13</sup>。小城鎮は持続的な発展が困難となり、都市化のメリットを享受できなかった。

### 三 蘇南モデルを取り囲む環境

90年代に入り、市場経済の発展にともなって、郷鎮企業を取り囲む経営環境は大きく変化した。とりわけ多様な所有制経済の共存は、計画経済の性格が強かった蘇南モデルの優位性を弱めた。図3で示したように、蘇南の郷鎮企業の営業収入、純利潤は1993年から急速に落ち込んだ。1995年に短期的な増勢を示したものの、1996年以降、成長率は再び低迷に陥り、10%を超えなかった。これは具体的に以下の4つの原因から考えられる。

図3 蘇南集団所有制郷鎮企業の名目成長率（1993年～2001年）



出所：『江蘇統計年鑑』，（1993年-2001年），江蘇省統計局。

<sup>12</sup> 農村部における町を指して「小城鎮」ということばが一般的に用いられるが、費（1988年）はこの名詞が適当かどうか吟味が必要であるとしている。馬（1990年）によれば県政府が所在する建制鎮、それ以外の建制鎮（以上統計上都市とみなされている）、加えて郷政府所在地の3種類を「小城鎮」に含め、村民委員会所在地は除外している。本章では、各県建制鎮・郷の中心地としての機能を果たしている、郷・鎮政府が所在する集落を指して「小城鎮」、または「集鎮」と呼ぶことにする。

<sup>13</sup> 張季風(1994),「中国における小城鎮建設に関する一考察」, 東北农业经济研究, 第2号。

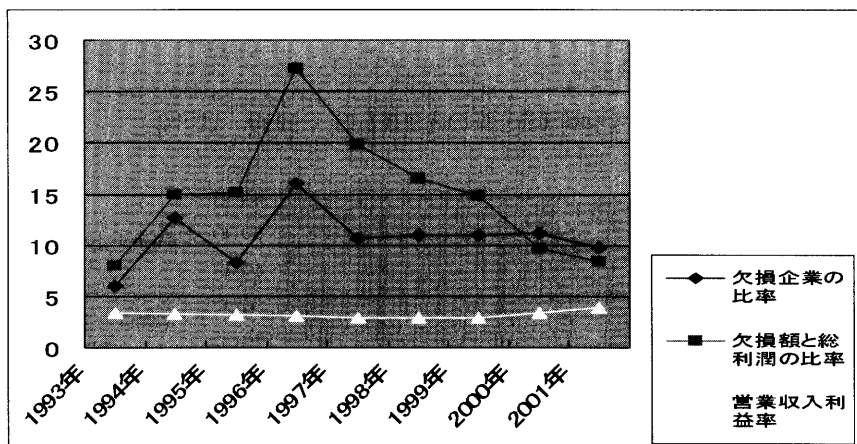
## 1 国内市場における競争激化

1980年代に入ると、中央政府から地方政府へ、地方政府から企業への権限の移転が進んだ(分権譲利)。これによって各地域の産業間・国有企業間の競争が激化した。

さらに、改革・開放の進展と共に民間企業が目覚しく成長した。こうした企業は市場ニーズの変化に柔軟に対応し、日用品や簡単な技術で作れる工業製品、従来型のサービス業などの分野で、郷鎮企業の有力な競争相手となった。同時に、対外開放政策の下で強力な競争相手が新たに出現した。外資企業である。外資企業の進出は投資と供給能力を増やすだけでなく、先端技術や管理、人材、情報を中国に導入し、新たなニーズと技術を開発し、それまで中国企業ができなかったビジネスを実現してきた。

国内市場の競争激化によって、郷鎮企業は経営の効率化を迫られた。蘇南モデルは90年代に入ってから、利潤率が伸び悩み(図4)、1993年の3.36%から1999年の2.89%まで低下した。2001年には増加傾向を示したものの、3.92%に止まっている。赤字企業の割合は1993年の5.96%から2001年の9.73%に漸増している。欠損額と総利潤の比率は1996年の27.18%をピークに低下が続き、最近では8%前後を推移している。これは蘇南の郷鎮企業の経営環境の厳しさを物語っている。

図4 蘇南集団所有制郷鎮企業のパフォーマンス(1993-2001年)



出所：『江蘇統計年鑑』，(1993年—2001年)，江蘇省統計局編。

## 2 行政・企業関係の歪み

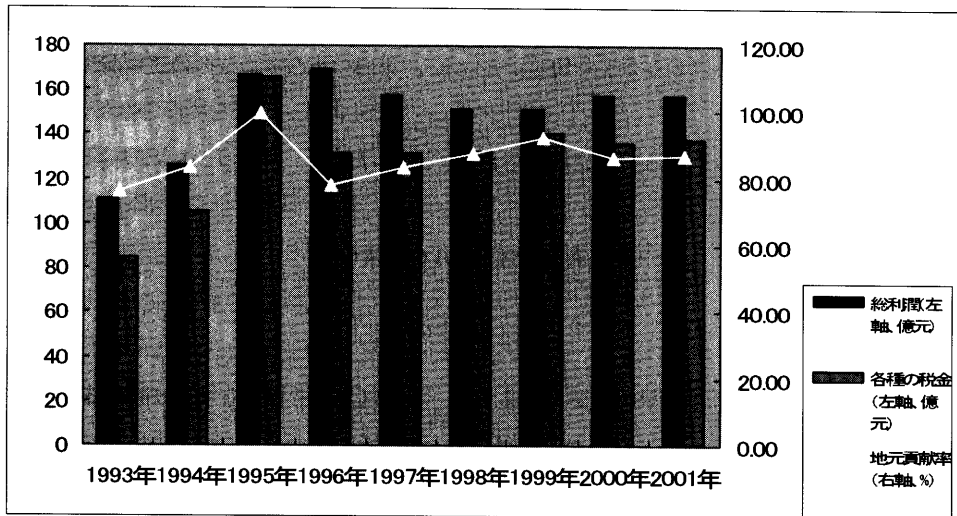
すでに指摘したように、郷鎮企業は農村行政機関と密接な関係を有している。このため郷鎮企業は、国への納税以外にも、純利益の相当部分を割いて地元の公共支出を負担することを強いられた。しかしながら郷鎮企業に対する地方行政の課税や費用徴収は、多くの場合、明確な法律や行政規定に基づいていなかった。

蘇南地区では郷鎮企業の上納金が所在地政府の財政のかかなりの比重を占めており、それが町のイン



フラ建設費用などに使われていた<sup>14</sup>。図5は蘇南の郷鎮企業が地元の公共支出（分かりやすくするために、この分のデータは各種の税金の総額を使った。）に対して資金貢献していたことを示している。1993年から2001年にかけて、蘇南の郷鎮企業の総利潤は1.5倍に増加したが、他方で、各種の税金の増加率は2倍近くになった。したがってその地元貢献率（各種の税金/企業の総利潤）は1993年の76.4%から2001年の87.3%に増加した。1995年には、この地元貢献率は99.3%に達し、企業の当年の利益はほとんど各種の税金で取られてしまっていたのである。こうした過大な負担は、競争力向上のための投資を妨げるという深刻な弊害をもたらした。

図5 蘇南の集団所有制郷鎮企業の地元貢献率（1993年～2001年）



出所：図2と同じ。

こうした問題が発生した原因は、行政と企業間の不透明な関係に求められる。行政と企業の間には権利と義務に関するはっきりした取り決めが存在していなかった。その結果、権力を有する行政側の自由裁量の余地が非常に大きくなることとなった。こうした行政権利の構造こそ、郷鎮企業に過剰な負担をもたらした根本的な原因であった。

### 3 社会的背景

蘇南モデルの制度改革を導いたもう一つの要因として、深刻な社会経済事情が考えられる。すなわち集団経済自体が繁栄から衰退の過程を経験したことである。70年代の後半から80年代にかけて、計画経済から市場経済への転換に従い、集団企業はそれ以前に支配的であった“二国营”を改革し始めた。改革初期、すなわち70年代末から80年代半ばまでに、集団経済が大きな発展を遂げた。この時期にお

<sup>14</sup> 費孝通（大里浩秋・並木頼寿訳）（1988），『江南農村の工業化—“小城镇”建設の記録』，研文選書，83-84頁。

いては私営経済はまた成長を開始していなかった。国有経済の体制は柔軟性に乏しかった。そうした中であって、集団経済が凄まじい発展を見せた。しかし80年代半ばから90年代の初期にかけて、集団経済の発展は次第に停滞の傾向を見せ始めた。絶対的な水準は上昇したが、国民経済に占めるその割合は低下してきた。具体的な現れの第一は、企業数の減少である。1989年の240万社から1999年の165万社に減った。第二の現れは、従業員の減少である。1990年の3,546万人から2000年の1,499万人へと急減した（この数は企業従業員の総数の2%に過ぎなかった）。第三の現れは、資産流出と欠損企業の増大である。欠損した企業は全数の57%を占め、欠損率の高い地域は80%を占めた。1998年における全国の集団企業の資産鑑定によると、債務が資産を超過した企業と欠損額が所有者資産を超過した企業はそれぞれ17.6%と33.2%を占めた。両者の合計は50.8%に達しており、このことは半数以上の企業が倒産に瀕しているという深刻な事実を物語っている<sup>15</sup>。第四の現れは、技術の立ち遅れと人材の大量流出である。

こうした変化が蘇南の郷鎮企業の制度改革を促す契機となった。

### 第三節 蘇南モデルの民営化

#### 一 民営化の経緯

歴史的に見ると、集団経済の転換方向は二つある。一つ目は全民所有すなわち国家所有への転換である。中国の集団経済はもともとは国有経済の付属物として存在していた。このため、“所有制の転換”は、集団経済の国有化のことであると当然のごとくに考えられた。1955年末に、中共中央は集団所有制の国家所有制への転換という政策を打ち出し、1956年から手工業合作社（当時集団企業の言い方はまだなかった。）を地方国营企業へ転換することを決断した。1958年8月に北戴河で開かれた中共中央拡大会議で毛沢東は“人民公社の特徴は一大、二公である。大は管理しやすい。公は合作社よりもっと社会主義で、資本主義の残されたもの（例えば自留地、家畜）は取り除かなければならない。家屋、鶏・鴨、家屋周辺の樹木は現在は私有物だが、のちにはこれらについても公有化させるべきだ”と発言した<sup>16</sup>。1958年以降の大躍進、そして人民公社化は、いずれも合作社経済を集団化したものであった。もちろん、集団化することはその自体が目標であったのではなく、それをさらに“全民所有制”に転換させることが目標として定められていた。集団所有制、集団経済、集団企業はあくまでも“全民所有制”への過渡形態にすぎなかった。今日の中国の紡績工業の中で多くの中小国有企業は歴史上合作社から集団企業へ、集団企業から国有企業へと転換したものである<sup>17</sup>。

<sup>15</sup> 黄文夫(2002),『民営在中国』,中国城市出版社,143頁。

<sup>16</sup> 薄一波,「若干重大決策与事件回顧」,741-742頁。

<sup>17</sup> 同11,145頁。

二つ目の転換は、民営化すなわち市場メカニズムに適応する多種所有制への移行である。中国が計画経済から市場経済へと転換する過程で、集団経済の弊害と脆弱性が露呈してきた。一方において、集団経済は国有経済のように政府からの強力な援助はなかった。他方においては、株式経済や私営経済のような柔軟な体制を持っていなかった。それに加え、法律の欠陥によって、集団経済の財産権はもっとも侵害されやすい財産権の一つとなった。しかも侵害された財産権を回復するための訴訟先は明確ではなかった。このため、集団企業と集団経済の枠を突破した、民営化が要求されるようになったのである。

1980年代末から90年代初頭までの間、蘇南地域でも民営化が部分的に試みられ、私有経済もかなり成長した。しかし1990年代に入ると、蘇南地域の集団所有制郷鎮企業は新たな段階を迎えた市場競争にうまく適応できないことが次第に明らかになってきた。それはつきつめていえば、すでに述べたように行政と企業の一体化と財産権に関する規定のあいまいさという二つの問題に起因していた。かくして1993年以降の蘇南地域の郷鎮企業の成長は著しく減速し、利益率は大幅に低下、経営不振や累積債務などの問題が表面化した<sup>18</sup>。資金繰りが困難になった多くの企業は、従業員や地元の住民からの借り入れに走った。しかし、経営体制を変えないかぎり、いくら資金導入を行っていても状況は好転しなかった。予定通りに返済できず地域社会に大きな摩擦が生じるという事件が頻繁に起った。苦境に立たされた蘇南各地の政府や企業は、自発的にその苦境から抜け出す歩みを開始した。

都合の良いことに1992年の第14回党大会は「国有企業の民営化」を、1997年の第15回党大会は、「国有経済の戦略的調整」と公有企業の「財産権の多様化」を認める方針を打ち出した。これによって蘇南地域の民営化をめぐる政治的環境は一変した。第15回党大会開催直後の同年10月、共産党江蘇省委員会は蘇州市で「全省郷鎮企業工作会議」を開催し、郷鎮企業の財産権制度改革に関する具体的な方針を検討した（蘇州会議）。これに基づいて11月には、「郷鎮企業改革のさらなる推進に関する中共江蘇省委・省人民政府の意見」という政策文書が党・政府機関に伝達された。この文書は集団所有制企業の大膽な改革を求めるとともに、出資主体の多元化和民間経済の発展を奨励するという方針を打ち出した。

蘇州会議は蘇南地域を含む江蘇省の郷鎮企業改革を決定的に進めることになった。公式の政治的承認なしに実務レベルで進められてきた財産権・所有権制度に関する改革は、これ以後、表立って推進されるようになり、蘇南農村経済の各分野からの集団所有制経済の退出が始まった。改革の実施を躊躇していた地方でも、会議の後には、改革への取り組みが次々に始まった。

## 二 民営化の方法

集団所有制の郷鎮企業に株式制または株式合作制を導入する際、集団資産は一定の基準で国有株、

<sup>18</sup> 江蘇省社会科学院の研究チームが蘇州市の6の郷・鎮の集団所有制企業111社を対象に行った調査によると、1995年時点で調査対象企業の平均負債比率は70.4%だった。負債比率が70%を超える企業は全体の58.5%、100%を超える企業が18.9%を占めていた。

社会公衆株<sup>19</sup>、郷村集団株、企業集団株、法人株、従業員個人株、その他個人株などに分割された（存量転股）。一方で、企業が株を発行し、従業員などから資金を集めることもあった（増量転股）。

具体的には様々の方法が用いられた。ここでは大きく中小企業と大型企業に分けて述べていきたい<sup>20</sup>。

## 1 蘇南の中小型郷鎮企業の民営化

### ① 小企業の民営化

小企業は多くの場合競売にかけられ私有化された。私有化には三種類の方法があった。その一は、企業が全体として競売にかけられ、私有化されるというやり方であった。多くは単独で私有に転換したが、一部の企業は他社と合併してから私有化された。その二は、一部を売りに出し、不動産の所有権（工場の建物、土地など）を保留し、リースを行うという方法であった。その三は、債務が資産を超過した企業の場合で、債務を処理した後、一定額の出資と経営の活性化を条件に譲渡した。

全企業の中で、私有化された小企業の数はずっと多かった。例えば常熟市の民営化した企業のうち、半分以上の911社、無錫市では3分の1の企業、5,000社余がこの方法を取り入れた。民営化の過程で、多数の企業が競売にかけられたが、買い手はほとんどがもともとの経営者（社長）であった。その他、副社長、主要営業マン、技術員もいた。従来の“赤帽子”（私営企業が公有制企業の名義を借りて、生産・経営することを指す。）を被せられた私営企業はこの際に、本来の姿に戻された。

### ② 中企業の民営化

中企業は一般には株式合作制に、一部は有限責任会社に改造された。その方法は実に多種多様である。第一は、経営者が株の50%か30%を支配し、他の幹部が残りの分を支配するという方法であった。第二は、経営者・幹部以外に、従業員も一部の株を所有するという方法であった。その場合従業員の所有する株は約30%である。第三は、経営者・幹部、従業員以外に、ある程度集団がその後も株を保留するという方法であった。

株式合作制に改造された企業の資産は多くの場合50～100万元であった。常熟には株式合作制会社に改造された会社が558社あり、287社の有限責任会社と合わせて全企業数の2分の1近くを占めた。無錫には4,669社あり、1,686社の有限責任会社とあわせて全体の40%を占めた。多数の企業は株の分配の際に当初資産、企業への貢献度、雇用年数などを考慮したが、その他の基準に従って分配する企業もあった。例えば従業員、中間幹部、経営層、経営者にそれぞれが1:3:6:9とか、従業員に対して、各

<sup>19</sup> 社会公衆株とは中国域内の個人および機関が、その合法財産をもって投資することができる上場企業の流通株式である。中国の投資者が5000万に及ぶ株主口座を通して証券取引所で売買しているのはすべて、社会公衆株である。「公司法」の規定では、個人の持ち株数が上場会社の発行株式数の0.5%を超えてはならないとされている。限られた企業職員株、内部職員株及び増配株を除くと、ほとんどの社会公衆株が流通可能である。

<sup>20</sup> 儲東涛、須俊(2002)、「蘇南模式的新走向」、中国郷鎮企業、4月号、35頁-37頁。

株5,000～10,000元の出資を要求するなどが見られた。

## 2 蘇南の大型郷鎮企業の民営化

大型企業は二種類に分けることができる。すなわち“大而盈”（経営効率のよい）企業と“大而盈”（経営効率の悪い）企業である。“大而盈”企業は農村集団経済の柱であり、“大而盈”企業は農村経済の健全な発展を阻害していた。これらの企業はスケールが大きいがゆえに、民営化にあたってはいくつかの問題に直面した。

### ① “大而盈”企業の民営化

上記の所有制改革にともなって“大而盈”企業の集団資産は様々な手段で私有化された。多くは株式に転化された。

- i) 製品の知名度が高く将来性のある企業は、上場することによって、資本規模を拡大した。
- ii) 一部の企業は、社会法人株、外資法人株<sup>21</sup>を発行し、中国あるいは国外から資金を集めた。
- iii) 上記の二つのケースに当たる会社が株式会社になったのに対して、一部の企業は、幹部・従業員に株の購入を働きかけ、集団資産との置き換えを促進した。その場合、企業は、幹部・従業員が株を所有する株式合作制企業もしくは有限責任会社となった。

もっとも、すべての資産が株の形態に転化されたわけではない。一部の企業では、集団資産の一部を現金化して農民に返却するという方法がとられた。また全株を幹部・従業員が購入することができず、外部に販売することも好まなかった企業では、固定資産と流動資産とを分離し、固定資産はその後集団所有制を維持してリースの対象とし、流動資産だけを私有化した。場合によって、集団資産の一部だけが“配股”、“奨股”などの形で、企業の従業員・幹部に譲渡された。“配股”とは、資本金を除いた後の企業純資産の10%～30%が企業の集団株とされ、一定のルールに従って分配することであった。“奨股”とは、企業の発展に特別な役割を果たした個人に株を与えることであった。これによって、幹部・従業員は企業を発展させようとする意欲を持つようになった。

### ② “大而亏”企業の民営化

“大而亏”企業とは主に資産規模の大きい、しかし債務超過の企業のことを指す。2000年の時点で、無錫市において、総資産が1000万元以上の債務超過の“大而亏”企業は150社あり、そのうち、郷・鎮営の企業は32社、村営の企業は18社であった。これらの企業は総資産69.88億元に対して、総負債は89.02億元に達していた。

これらの企業の民営化では各企業の状況に応じて、それぞれ違う方法が採用された。資産と債務を

---

<sup>21</sup> 法人株とは企業法人或いは法人資格を有する社会团体、事業機関などが法律に沿いその経営資産をもって投資する企業の非上場流通株式だ。現在、中国上場企業の株式構成では、法人株が平均20%のシェアを占める。法人株は購買対象に基づいて、更に境界内法人株、外資法人株と社会法人株の3種類に分けられる。

明確化した上で、使えそうな資産を活性化し、新しい成長力を作り出し、効率を上げ、最終的に発生した利益を用いて債務の返済を実現するというのが基本的な構想であった。

“大而亏”企業の民営化にあたって用いられたのはまず、債務を郷・村に引き受けさせ、残った有用資産で新企業を設立するという方法であった。この方法は、だれが新企業の主たる担い手になったかによって三つに分けることができる。i) 国有企業との合作・合資、ii) 企業の従業員が共同出資で株式合作制企業を作る、iii) 個人が出資して所有権を買い取り、私営企業に改造する。

第二は企業を“ブロック化”、すなわち小単位に分割し、分割後の小単位ごとに改革を行うという方法であった。例えば、無錫県の長安鎮では“金キー”集団の各工場がそれぞれ独立しているという特徴を利用し、単独で操業可能な工場から改革を推進していった。

第三に、事業は不振だが立地は優れているという企業の場合、移転などでその土地を空けさせ、不動産として運用し、得られた資金を債務返済にまわした。

第四に、改善の見込みのない企業は破産させた。

“大而亏”企業の民営化の鍵は債務問題の処理にあった。銀行など主な債権者の合意を得て、債務返済の責任者を明確にし、民営化の合法性と有効性を確保した。一部の地方の民営化においては、“大而亏”企業の巨額の債務のすべてが郷・鎮に押しつけられた。こうなると財力の弱い郷・鎮では“企業は復活したが、政府は債務で押しつぶされた”というような状況になる可能性があった。そのために“大而亏”企業の民営化の際には、経営者が一部の現金を出すことが要求された。

### 3 小括

蘇南の郷鎮企業は、連合、合併、買収、破産などの方法を通して、所有制と企業の組織構造を変革した。改革の原則は“先小後大、先易後難、先実験後普及”であった。民営化によって、所有権関係を明確にし、投資主体の多多元化、経営責任の明確化、監督機構の合法化および内部管理の規範化が実現された。

蘇南では、江陰市における郷鎮企業の改革が、特に順調に進んだ。江陰市では蘇南モデルの他の地域より一年も早く、1999年にすでに民営化が行われた。民営化した企業は江陰全市で4,650社により、全企業の90%を占めた。その結果企業経営制度の転換、そして企業規模の拡大と競争力の強化を促進された。2000年に全市で上場した企業は8社あり、20億元を集めて、いわゆる“江陰ブロック”（江陰板塊）を形成した<sup>22</sup>。

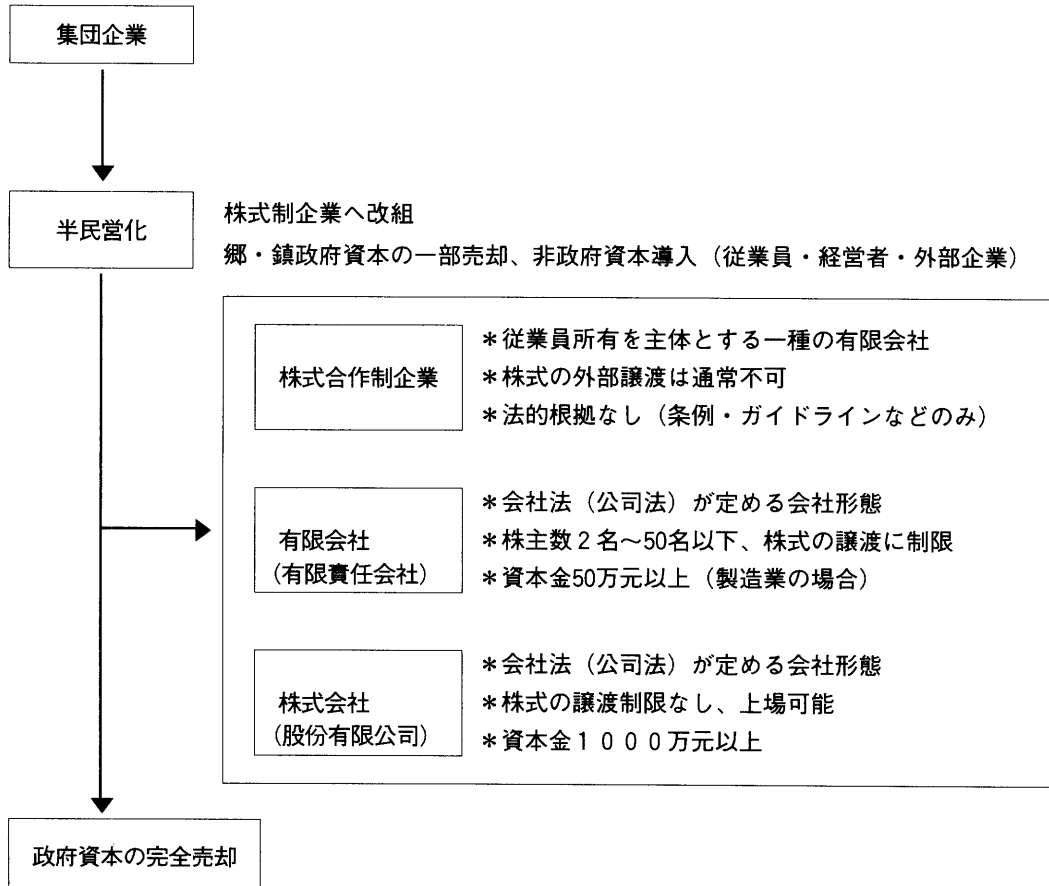
以上のような民営化の結果として、郷村幹部が企業の経営活動から退出し、経営者が企業の支配権を獲得した。

<sup>22</sup> 江陰に関しては、他の章で詳しく紹介する。

### 三 民営化の段階

蘇南地域における郷鎮企業の民営化は、二つの段階に分けて考えることができる（図6）。第一段階では集団企業を株式会社形態（有限会社や株式合作制を含む）に改組した。この段階では鎮・村政府が資本の全部または過半を掌握しているか、あるいは少なくとも筆頭出資者となっている（半民営化）。第二段階では、鎮・村政府の持分の全部または大部分を売却し、民間の主体が資本支配するという意味で「真の」民営化を実現した（完全民営化）。いずれも企業形態や出資主体の法的な変更を伴っていたという点で、これらを「法律上の民営化」と呼ぶことにする。もっとも中小企業では直接に完全民営化を実施することが一般的であったが、規模の大きい企業の多くの場合は普通二つの段階に分けて民営化が進展した。

図6 民営化の段階と民営化に伴う企業形態の変化



注）中小企業の民営化の場合は半民営化を経由せず、直接に完全民営化を実施することが多かった。

出所：今井 健一(2002), 「中国の公企業民営化—経済改革の最終課題」, アジア研究所, 3頁。

蘇南モデルの代表的な地域である蘇州を例に見てみよう。1980年代、蘇州の郷鎮企業の年増加率は30%以上、輸出増加率は40%以上に達していた。しかし1990年代に入ると、集団経済の弊害が明らかになってきた。1996年10月に、蘇州の欠損した郷鎮企業は1995年の同期比31%増となった。このような状況の下に置かれて、蘇州の郷鎮企業は徹底的な民営化を強いられるようになった。改革の方向は、郷・鎮の集団性企業を非公有制企業へ転換し、同時に、非公有制企業を有限責任会社か株式有限責任会社へ改組することに向けられた。しかしながら、この民営化の過程では、一部の企業で“集団株”“共享株”などの所有権の不明確な株が保留されていた。同時に、経営責任、利益請求権が明確にされていない“株式合作制企業”がまだ数多く存在していた。これらの株と企業は所有権が不明確であったために、多くの問題が生じた。蘇州はこのような状況を踏まえて、2000年と2001年に“第二段階民営化”を行った。その内容は、“株式合作制企業”を所有権の明確な企業に改革することであった。集団投資の資産と株に対して“能降則降、能退則退（処分する）”の原則が適用され、株式合作制企業に対しては、受け取り者がいれば、出資額分を譲渡するとされた。土地、工場の建物、従業員の勤務年数もそれと共に引き継がれたために、株の集中度、経営者と経営層の持ち株の比率、非集団株の比率が高まった。市政府の統計によると、2000年のわずか一年間で、蘇州政府は第二段階民営化を通して、60億元の資金を回収した<sup>23</sup>。

このようにして、2000年末時点では蘇南地域の郷鎮企業の93.2%が改革を実施したと報道されている。省統計局によれば、2000年6月末までに江蘇省の民間企業は企業数15.2万社、従業員191万人、登録資本794億元に達し、1995年末時点に比べるとそれぞれ2.7倍、2.8倍、5.5倍に増加した。また、省郷鎮企業管理局によれば、2000年11月までの時点で郷鎮企業付加価値の増加分の95%は民間企業によって生み出されていた。蘇南地域の郷鎮企業の民営化は、2000年にほぼ完成したとみてよいだろう<sup>24</sup>。

#### 四 蘇南モデルと株式合作制との関係

株式合作制は株式会社と協同組合の制度的特徴を折衷した企業形態である。1980年代前半に一部の農村地方で少数の農民の協同から生まれた民間企業が、融資と組織拡大のために採用したことで出発した<sup>25</sup>。これが制度として定められたのは温州である。中国では改革開放開始後も公有制を重視する意識が根強く残っており、私営企業・民間企業は政策面でさまざまな差別を受けていた。この問題を解決するために、80年代初めに、温州の私営・民間企業は最初に“挂戸企業”（公有制企業の名義を借り、出張営業の際に正式的な紹介状を持ち歩く。）を考え出し、その後“株式合作制”（1982年に温州市の工商局が初めて私営・民間企業に“联戸集体”企業の営業許可書を授与した。1987年11月に温州市政

<sup>23</sup> この蘇州に関する内容は、羅周(2003)、「江蘇郷鎮企業”消失”」, 財政週刊, 6月号によるものである。

<sup>24</sup> 韓朝華, 「郷鎮企業の民営化——競争圧力下の制度転換」, アジア経済研究所, 68頁。

<sup>25</sup> 嚴善平(2003), 「郷鎮企業の民営化」, アジア経済研究所, 3月号、59頁。



府が中国で株式合作制企業に関する政策的文書を始めて公布した。この文書の中で株式合作制企業を明確に公有制企業の一つと定義した<sup>26)</sup>を作り出した。こうした企業は「赤い帽子を被った企業」と呼ばれる。地元政府にとっても、民間企業を發展させれば地元の経済成長や財政収入の増加、雇用の拡大、社会資本の充実などの大きな利益があった。民間企業に「赤い帽子」を被らせることで、民間企業を支持しているという政治的な批判を回避しながら、こうしたメリットを実現できた。民間企業にとっても公有制企業との差別を無くすことができ、人材・資金・労働力などを調達する際に公有企業と同等な待遇を受けることができたというメリットがあった。

蘇南モデルの民営化は1998年に行われた株式合作制への改造<sup>27)</sup>（第一段階）と2000年に行われた所有権の明確な私営企業か株式会社への改造（第二段階）<sup>28)</sup>という二段階を経過した。第一段階の時に、株式合作制を選んだ理由は以下のように考えられる。

蘇南モデルの場合の民営化の際の困難は、「集団資産」の取り扱いにあった。国有企業の場合は「資産」はすべて国有であり、それを適切に評価して株式に置き直し、その処理を行う、ということになる。しかし、蘇南モデルのような「集団企業」の場合、資産評価を行うことができて、その帰属先を決めることは容易ではなかった。企業資産が関係者のほとんど全員のものだったからである。

工場建屋を提供した郷鎮の政府に所有権があるとする考えもあった。建物の提供が、出資なのか、賃貸なのか、無償提供なのかは、まったく分からないのが実態であった。また、創業当時、何人かが鋸、ハンマー（現物出資であったのか？）を持ち込んだとしても、数千人の規模にまで發展している郷鎮企業の所有権を、彼らだけに帰属させることには無理があった。その企業が規模拡大するにあたって、多くの従業員が貢献している。彼らには一切所有権が認められないのか。このような問題に直面した現場では、以下のような対応を進めた。

しかるべき機関に評価させた資産を株式化し、例えば、郷鎮の政府の貢献は数十%、初期のメンバーの貢献も数十%と関係者の合意で一定の部分の所有を確定する。そして、残りの数十%に関しては、誰のものとも確定できないとして「集団資産」としておく。時間が経過し関係者の合意が形成されるまで、誰の所有か「棚上げ」しておくのである。この制度は株式合作制と呼ばれるものである。株式合作制は株式制への移行の経過的処置ということができる<sup>29)</sup>。表2は株式制と株式合作制の違いを比較

<sup>26)</sup> 黙梓(2003),「中国民営経済概況」,中国郷鎮企業, 6月号, 3頁。

<sup>27)</sup> 株式合作制はこういうメリットがあって、1990年代以降の各レベルの政策部門は、株式合作制の導入を中心的方針として郷鎮企業の財産権改革を進めてきた。株式合作制の普及は政治・政策両面から強く支持された。従来、江蘇省蘇南地域は郷鎮企業（集体の分類に属す）發展形態「蘇南モデル」の発祥發展の地域として、私営企業發展形態「温州モデル」の浙江省温州同様、名をはせていたが、1990年代に入ってから「温州モデル」が順調に發展する一方、「蘇南モデル」が停滞するという現象が生じている。そのため、江蘇省政府は、郷鎮企業の欠点であった、郷鎮政府とのもたれあいによる経営責任の不明確を打破すると同時に経営者にインセンティブをもたらすため、集体から株式合作制及び株式制への轉換を98年頃より本格化させてきた。

<sup>28)</sup> 黄文夫(2003),『民営在中国』,中国城市出版社, 142頁。

<sup>29)</sup> 太田進一(2003),『企業と政策』,ミネルヴァ書房, 218-220頁。

したものである。株式会社制度では、投資者、債権者、経営者および会社の従業員など企業利害関係者の間に、経営責任と利益請求権の分配に関する取り決めがある。株式会社では、意思決定にあたって、出資者の出資分によって、議決権を配分し、多く出資した株主が多くの表決権を有するという仕組みになっている（一株一票）。一方、株式合作制はパートナーシップ的な組織形態であり、原則としてすべての組員が同じ議決権を持つ。利益の分配は、組織に対する組員の労働や業績など、資本以外の貢献に応じて行われる（一人一票）。

表2 株式制と株式合作制の違い

	株式制	株式合作制
株の購入	基本的に株式の購入に制限はない	企業の社員に株式の購入が限られる。また購入限度額がある。
株の配当	配当に制限なし	配当に制限がある
株の売買	株式市場を介して売買できる	売買を制限している
企業経営権	一株一票	一人一票
株主	株主と労働者は不一致	株主と労働者は一致

出所：張曉山、苑鵬、国魯来、潘勁(1998)、「農村股份合作制企業產權制度研究」，中国社会科学，第二期，16頁。

株式制——「公司法」に基づく、①有限責任公司：2人以上の株主、登記資本額50万元以上。

②股份有限公司（株式会社）：5人以上の發起人、登記資本額1000万元以上。

株式合作制——「地方法則」に基づく、株式会社と協同組合の混合形態である。企業資産の集団所有という前提は崩さないまま、資産からの収益を集団を構成する個人に分配したり、個人の新規出資を可能にする仕組みである。

株式合作制は制度として欠点を持っている。共同出資・共同経営の企業形態では経営権の集中が困難であること、株を持って就労する権利が保障されることが従業員の質の向上を妨げること、株の流動化が制約されるため企業が閉鎖的性格を帯びてしまうこと、などがその例である<sup>30</sup>。蘇南地域の多くでは、こうして第一段階の改革で株式合作制を取り入れた後も、所有権の更なる明確化をはかるべく株式制へと移行していったのである。

### 第三節 民営化の結果

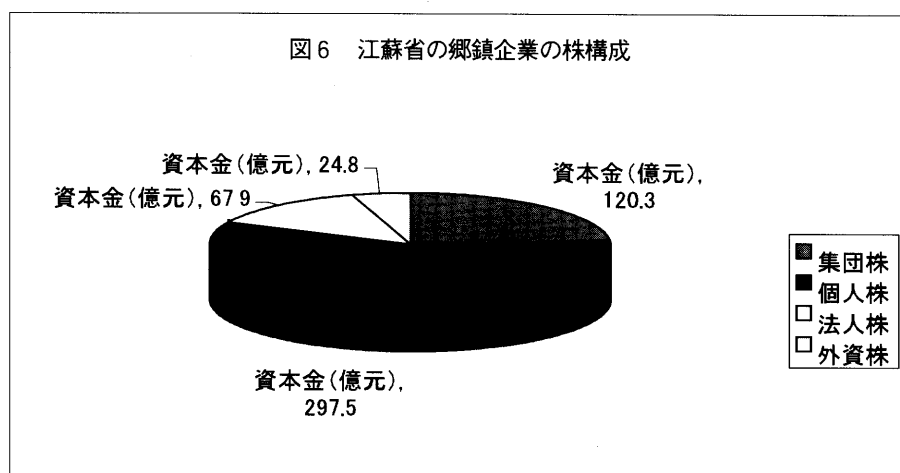
#### 一 民営化の成果

2000年末までに、各種の制度改革を行った郷鎮企業は、江蘇省で84,140社にのぼり、全企業の93.2%

<sup>30</sup> 嚴善平(2002)、「郷鎮企業の所有制改革の展開と評価」，アジア経済研究所。

を占めた。そのうち、民営化された企業はのべ76,822社であり、全企業の85.1%、制度改革を行った企業の91.3%を占めていた。

そのうち、株式会社、有限責任会社、株式合作制企業に改造された企業は合計29,105社であり、企業全体の32.3%、制度改革を行った企業の34.6%を占めた。株式資本金は総額510.5億元であった。その構成は図6に示されている。このうち株式合作制企業を除く会社制企業（株式会社、有限責任会社）は9,419社であり、1999年より499社の増加となった。株の資本金は総額321.4億元であり、1999年より101.2億元増となった。内訳をみると、株式会社数は111社となり、1999年より11社増加した。株式総額は61.2億元であった。有限責任会社数は9,308社となり、488社の増加となった。株式総額は260.2億元であった。株式合作制企業数は19,686社となって、3,138社減った。株式総額は189.2億元であった<sup>31</sup>。一方、公有制から私有制に転換した企業、合併された企業と破綻した企業は合わせて47,717社にのぼった。その中で公有企業から私有企業に転換したのは44,210社で、合併、破綻した企業は3,507社であった<sup>32</sup>。すなわち江蘇省の企業民営化は大きく進展したといえることができる。



出所：『中国郷鎮企業年鑑2000年』，中国統計局，37頁により作成。

## 二 民営化の問題

民営化を通じて、蘇南の郷鎮企業の所有権が明確にされ、近代的な企業制度が作られた。しかしながら、民営化が進展して以降も、そこにはまだ数多くの問題が残されている。蘇州市農村経済研究会の調査によれば、民営化後の企業の統治機構はなお規範化されておらず、株主総会、取締役会、監事会の組織すらないところが多い。たとえそうした統治機構があったとしても、集团経済組織（実質的に郷村主要幹部の管轄下）による株の絶対的支配によって、企業経営の独自性が保障されていないケー

<sup>31</sup> 『中国郷鎮企業年鑑2000年』，中国統計局，37頁。

<sup>32</sup> 前掲10に同じ。

スがある（特に大企業の場合）。また、「経営者持大股、中層幹部普遍参股、一般職工自願入股（経営者は大株主、中間管理者は全員が株主、一般従業員は自由選択）」という民営化の基本方針の結果として、経営者の利権のみが考慮され、一般従業員の利益が無視されがちである。株を有する一般従業員の比率は低く、全株に占めるシェアも非常に低い。経営効率の良い企業の場合に、株の購入は一種の権益であり、経営者や中間管理層がそれを多めに取得できるような操作が行われている。そうでない企業の場合には逆に一般従業員が雇用確保のために本心では購入したくない自社の株を買わざるを得ない、という状況が一般的である<sup>33</sup>。

### おわりに

蘇南地域は上海、蘇州、南京など大都市を包含し、技術・人材・情報・労働力が中国でもっとも豊富に蓄積されている地域である。また、同地域は中国でもっとも人口稠密な地域でもあった。早期から過剰労働力を抱えて農業以外の就業機会を拡大する必要に迫られていた蘇南地域の農村行政当局は、すでに人民公社時代から商工業の発展に乗り出していた。改革・開放政策が始まった80年代には、蘇南地域は商工業に関する経験と人材を蓄積した行政、豊富な労働力と大都市の産業集積などの優位性を生かし、郷鎮企業という組織形態で目覚ましい農村工業化を進めてきた。蘇南の郷鎮企業発展が行政主導型になった背景にはこうした歴史的条件があった。

これに対して郷鎮企業の民営化は、地方行政が企業ビジネスから撤退するプロセスであった。これは、蘇南地域の行政が、改革・開放によって生み出された経済・社会変化に適応し、行政主導型の開発戦略から民間主導型の開発戦略に転換していくプロセスであるともいえる。

蘇南の郷鎮企業は1990年代の第一段階と第二段階の民営化を通じて、集団所有制から所有制の明確な企業形態へと転換した。2000年末の時点で、江蘇省の郷鎮企業の93.2%が各種の改革を行っていた。蘇州では、2002年9月までに、14,000社あまりの郷鎮企業の99%の企業が所有権改革を行った<sup>34</sup>。これらの改革によって蘇南の郷鎮企業は再度の飛躍が期待されている。

しかしながら、民営化に伴って、郷鎮企業や蘇南モデルの定義についての論争が熾烈になった。まず「郷鎮企業」という名称が持つ問題が指摘されるようになった。民営化後の郷・鎮の行政区画の調整、企業形態の多様化、企業出資者の多様化によって、従来の意味の郷鎮企業の名称がそのまま使えるか、が問題となってきたのである。経済学界においても否定派（朱晋偉ら）と肯定派（邹范鸣ら）が論陣を張っている。

蘇南モデルについても、同じような問題が起こった。蘇南モデルは中国経済移行期の産物であり、郷鎮企業の典型的な発展様式であった。その最大の特徴は国有と私有の間に位置する集団所有であっ

<sup>33</sup> 蘇州市農村経済研究会はそうした現象を「入股失利、不入股失業」（株を購入したら利益が失い、株を購入しないと、失業する）と表現した。一般従業員の所有制改革に対する心情が非常に複雑であることがよく分かる。

<sup>34</sup> <http://www.jxagrlcc.gov.cn> 江西農経網、「郷鎮企業開始“脱胎換骨”」, 2002年9月18日。

た。しかし改革後の蘇南においては、集団所有制企業は歴史の舞台から退出しつつあり、その代わりに株式合作制企業、株式企業、有限責任会社、外資系企業、私営企業の割合が圧倒的に多くなった。かつての蘇南モデルは影をひそめてしまって、株式制に収斂する傾向が見られる。この意味では、集団所有制経済を特徴とした旧蘇南モデルは消滅しつつある。そこで蘇南モデルの名称をこのまま使うことが適切かどうか、が問題となっている。これらの問題に対する筆者の立場については、今後の論文の中で明確にしていきたいと考えている。

## 参考文献

### 日本語文献：

- 厳善平 (2002), 「郷鎮企業における所有権構造改革—展望と評価」, アジア経済研究所。  
王振 (1999), 「中国における郷鎮企業の生産効率とその変化」, アジア経済, 第42巻, 第4号。  
堀口正 (200), 「中国・郷鎮企業の民営化」, 危機の国際比較研究会。  
青柳齊 (2001), 「中国農村合作経済組織の企業形態と諸類型」, 農林金融, 12月号。  
小林, 山本聡 (1994), 「中国・郷鎮企業の現状と課題」, 大蔵省財政金融研究所。  
丸川知雄 (2000), 「集団所有制企業の民営化」, アジア経済研究所。  
曾我徳興 (2001), 「中国郷鎮企業に関する一考察」, 中央学院大学社会システム研究所紀要, 第2巻。  
周智民 (2000), 「蘇南地域株式合作制の導入と検討」, 現代中国, 第74号。  
章政 (1990), 「中国農村工業の現実課題」, 現代中国, 第64号。  
韓朝華 (2002), 「郷鎮企業の民営化」, アジア経済研究所。  
太田進一 (2003), 『企業と政策』, ミネルブア書房。  
費孝通 (大里浩秋, 並木頼寿訳) (1988), 『江南農村の工業化—“小城镇”建設の記録』, 研文選書。

### 中国語文献：

- 譚秋成 (2000), 「市場的性质与企业所有权安排-乡镇企业产权改革的经验」, 中国农村观察, 第1期。  
张晓山, 苑鵬, 国鲁来, 潘劲 (1998), 「农村股份合作企业产权制度研究」, 中国社会科学, 第2期。  
姜长云 (2000), 「乡镇企业产权改革的逻辑」, 经济研究, 第10期。  
范从来, 路瑶, 陶欣, 盛志雄, 袁静 (2001), 「乡镇企业产权制度改革模式与股权结构的研」, 经济研究, 第1期。  
杨钢, 蓝定香 (1998), 『集体企业产权制度改革与股份合作制』, 四川人民出版社。  
朱晓峰 (2000), 『苏南模式何以再创辉煌』, 上海社会科学院出版社。  
黄文夫 (2002), 『民营在中国』, 中国城市出版社。  
張清亮ら (2003), 「蘇南模式の揚棄」, 淄博日報。  
儲東涛、須俣 (2002), 「蘇南模式的新走向」, 中国郷鎮企業, 4月号。  
罗周 (2003), 「江蘇郷鎮企業“消失”」, 財政週刊, 6月号。  
『中国乡镇企业年鉴』, 中国农业出版社, (1990年-2002年)。  
『江苏统计年鉴』, 江苏省统计局, (1990年-2002年)。  
「“蘇南モデル”の反省」, 『中国市場経済日報』, 1998年10月9日。  
「从争论到超越」, 『南風窓』, 2002年6月上期。